

# DA RELEVÂNCIA DOS VALORES ORGANIZACIONAIS: UMA ANÁLISE DE ALGUMAS PME PORTUGUESAS<sup>1</sup>

Carlota Moreira

ISCAP/ Centro de Estudos Interculturais

Portugal

[carlotacmoreira@gmail.com](mailto:carlotacmoreira@gmail.com)

## Resumo

Vivemos atualmente numa sociedade globalizada, dominada pelas Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC). Este facto tem tido impactos, muitas vezes negativos, nas organizações, devido à enorme velocidade de circulação de informação não filtrada e, por isso, frequentemente especulativa e sem fundamentação factual. É, por este motivo, importante que as empresas comuniquem de forma consistente a sua cultura, criando vínculos com os diversos segmentos de clientes e assegurando, desta forma, a sua diferenciação e sobrevivência no presente contexto de elevada saturação dos mercados. Urge, assim, que realizem um processo de autoanálise para identificarem e destacarem os seus valores, elemento central da sua cultura organizacional. Estes valores servem de linha orientadora das ações organizacionais e relevam sobremaneira por permitirem um alinhamento da cultura dos colaboradores com a da organização, impulsionando a sua motivação para o trabalho, e logo potenciando ao máximo o desempenho da organização.

No panorama mundial, tem-se constatado uma aposta crescente das organizações na comunicação institucional estratégica e um progressivo afastamento do anterior paradigma que privilegiava a comunicação de marketing. Em Portugal, no entanto, e referindo-nos mais concretamente às Pequenas e Médias Empresas, reconhece-se que há ainda um grande trabalho a fazer na área da Comunicação Empresarial, já que uma grande

---

<sup>1</sup> Trabalho realizado no âmbito da Bolsa de Integração na Investigação e Desenvolvimento IPP/Santander-Totta, 2014

percentagem destas empresas não tem página institucional *online* e, das que a têm, poucas são as que aí colocam, de forma explícita, os seus valores organizacionais. Verifica-se, portanto, que existe um contraste marcante em relação à realidade internacional, onde já se começa a considerar o valor de que se reveste a aposta em boa Comunicação Organizacional.

### **Abstract**

We are presently living in a globalized society ruled by Technologies of Information and Communication (TIC). This fact has had impacts, often negative, on the organizations, due to the enormous velocity non filtered (and frequently speculative and lacking factual confirmation) information circulates. This is the reason why it is important that companies communicate their culture in a consistent manner, guarantying their differentiation and survival in the current context of such saturated markets. It is then urgent that they go through a process of self-analysis, in order to identify and highlight their values, central elements of the organizational culture. These values operate as a guideline to corporate actions and are most relevant for allowing the alignment of the workers' culture with that of the organization, resulting in an increased motivation for work, and therefore potentiating the performance of the organization to the maximum level.

In the current worldwide scenario, we have been witnessing the growing bet on strategic corporate communication by organizations and the progressive parting with the previously reigning paradigm that privileged marketing communication instead. In Portugal, however, and more accurately in Small and Medium Enterprises (PMEs), there is still a lot of work to be done in the area of Corporate Communication. In fact, a high rate of PME's does not have an online website, and of those which do have one, only a small number uses it to expose corporate values. Thus, there is an incisive contrast in comparison to the international reality, where the value of Corporate Communication has already been recognized.

**Palavras-Chave:** Organizações; PME; Comunicação Organizacional; Cultura Organizacional; Comunicação Intercultural; Valores.

**Key Words:** Organizations; Small and Medium Enterprises; Corporate Communication; Corporate Culture; Intercultural Communication; Values.

*The world is my country, all mankind are my brethren, and to do good is my religion.*

Thomas Paine, The Age of Reason, III, 1794

## Introdução

O presente artigo questiona a pertinência do estudo e da adequação dos valores organizacionais à atualidade. Vivemos um período de inovação, desenvolvimento e atualização permanentes e, como tal, importa avaliar-se da capacidade de adaptação das organizações às realidades conjunturais.

Partindo de uma generalização onde se expõem alguns dos aspetos mais significativos da atualidade, como os grandes desenvolvimentos na área das tecnologias, procedemos posteriormente a um enquadramento teórico sobre a cultura e, mais concretamente, sobre a cultura organizacional. Este enquadramento servirá de introdução ao estudo que constitui o objetivo último do artigo: analisar os valores organizacionais das pequenas e médias empresas portuguesas. Assim, recorrendo à tabela de resultados publicada pela revista *Exame* em janeiro de 2014, relativa às 1000 melhores Pequenas e Médias Empresas portuguesas, realizámos, entre março e junho de 2014, uma análise das páginas institucionais das 100 empresas mais bem classificadas, visando aferir e comparar os seus valores organizacionais. Procurámos compreender se estes valores traduzem de modo fiel aquela que é a verdadeira cultura organizacional dessas empresas, e extrair conclusões relativamente aos resultados obtidos.

## **1. Desenvolvimento, Cultura e Comunicação: uma inter-relação estreita**

A globalização, a par da revolução tecnológica e consequente construção daquela que é considerada por Castells (2003) como a sociedade da informação ou sociedade em rede, tem contribuído para o estreitamento das ligações entre cidades, países e continentes. Não se trata apenas de conseguir chegar fisicamente a outros lugares em tempo recorde, senão de sentirmo-nos fora, nunca saindo de dentro. Experimentamos e vivenciamos de perto, e muitas vezes em tempo real, ocorrências que acontecem na outra metade do mundo. Utilizamos as mesmas marcas. Consumimos os mesmos alimentos. Adotamos os avanços científicos e tecnológicos quase em simultâneo. É uma proximidade distante que nos faz ser habitantes de um lugar, mas cidadãos do mundo inteiro. As ações locais têm impacto mundial e a informação cruza os limites espaciais a um ritmo tão elevado, que se torna quase impossível o seu controlo. “É a chegada do mundo até nós. Sem sairmos de onde estamos, podemos estar onde quisermos. Quebraram-se as barreiras do tempo e do espaço” (Rodrigues, Oliveira e Freitas, 2001: 98), tendo-se criado um novo paradigma de atuação que promove, acima de tudo, a liberdade individual e a comunicação aberta (Coutinho e Lisboa, 2011).

Contudo, estudos recentes apresentam alguns pontos de reflexão interessantes: “Trata-se de revolução ou de evolução do contínuo processo de desenvolvimento das civilizações? É algo que tem como culminância a integração das nações, com a consequente quebra de barreiras e diferenças, ou é algo que veio para romper com o sonho de planeta-nação e aumentar as diferenças entre povos?” (Rodrigues, Oliveira e Freitas, 2011: 98) Constata-se que este processo de esbatimento das fronteiras e circulação da informação não acontece de forma homogénea no mundo inteiro, nem se atinge, em última instância, a uniformização de todas as sociedades. Pelo contrário, é um “processo de desenvolvimento social bastante descontínuo, seletivo e excludente” (Rodrigues, Oliveira e Freitas, 2011: 99). Se é verdade que os países desenvolvidos têm vindo a aproximar-se, também parece haver indícios de que o fosso que os separa daqueles que estão em vias de desenvolvimento é cada vez mais profundo.

Quando se pensa em globalização, necessariamente associa-se esta evolução a outra que a tem acompanhado: a das Tecnologias da Informação e da Comunicação (TIC).

Embora sendo um desenvolvimento francamente positivo, as TIC acarretam consigo alguns perigos que, encarados como tal, deveriam traduzir-se em condicionantes da sua utilização: “o mundo atual convive em paralelo com a sociedade do risco e a sociedade da informação” (Teixeira, 2011: 4). O acesso facilitado e generalizado às várias plataformas digitais, de forma indiscriminada, pode ser prejudicial, sobretudo tendo em consideração que os seus utilizadores são fruto desta evolução tão acelerada. Por esta mesma razão, esses utilizadores não tiveram tempo de ‘amadurecer’, de aprender com tentativas-erros, nem de preparar-se para a realidade contemporânea de usufruto destas tecnologias. Porque a rapidez do desenvolvimento foi experimentada em simultâneo pela generalidade das pessoas, sem qualquer tipo de preparação prévia.

Partilhar e assimilar conteúdos de forma indiscriminada contribui, necessariamente, para a construção de ideias erróneas e mal fundamentadas, o que conduz, numa fase posterior, à formação de teorias pobres partilhadas por coletividades, muito difíceis de contornar. Como afirma Teixeira (2011: 4), “a comunicação via internet permite que as pessoas se transformem em emissores de informações, provendo informações a todo o tempo, e que podem ser assimiladas por outras pessoas que as julgam relevantes”. Nem tudo o que se vê e lê na internet é verdadeiro. Daí a importância de se saber se as fontes desta informação são fidedignas. E esta é uma das primeiras regras que deveria pautar o comportamento de todos, mas, na realidade, até em contextos académicos e profissionais se verifica o seu incumprimento.

Na verdade, coloca-se ainda outra questão igualmente grave, que é resultado desta nova sociedade que nunca aprendeu a questionar e que se conforma passivamente com as informações que recebe: o facto de as pessoas acreditarem que compreendem a significação dos acontecimentos, só porque receberam informações acerca deles (Pellicer, 1997: 88), tendendo a fazerem juízos de valor muito rapidamente, mesmo sem saberem as causas ou os antecedentes dos acontecimentos. Por estar acessível de forma livre e gratuita, a internet é utilizada com frequência por utilizadores que não têm a melhor das intenções quando aí publicitam, por exemplo, informações confidenciais do funcionamento interno das organizações, que podem potenciar o aparecimento de crises de reputação no mercado. É que, para o utilizador leigo que interioriza e aceita como verdadeiros todos os conteúdos que encontra *online*, a construção da imagem das

organizações faz-se não só pelas ações de comunicação que estas levam a cabo, mas também (e, muitas vezes, sobretudo, por serem em muito maior número) pelas informações falsas que circulam livremente e sem filtro na internet. Com a internet e os fluxos acelerados de informação, as crises surgem e propagam-se muito rapidamente, frequentemente sem que as organizações o prevejam, dificultando assim a tarefa de gestão da sua imagem perante os públicos: “os riscos, somados às incertezas geradas pela globalização e pela velocidade de difusão das informações podem gerar crises de grande proporção, ameaçando a imagem e a reputação das empresas” (Teixeira, 2011: 1).

Em suma, vivem-se momentos de instabilidade que derivam de aspetos ambientais, sociais, económicos, políticos, tecnológicos e institucionais (Silva, 1999), e que promovem uma “perda dos marcos de referência que direcionavam os modelos que vigoravam anteriormente, e têm como resultado uma vulnerabilidade generalizada dos cidadãos, sociedades e organizações” (Bressan, 2004: 2). Os próprios “fatores culturais sofrem transformações visíveis nas vivências cotidianas, pelo aumento da circularidade da informação, da influência da mídia e da profusão de significados simbólicos que envolvem o indivíduo” (Rodrigues, Oliveira e Freitas, 2001: 100). Impõe-se, então, a realização de uma análise cultural para refletir sobre os efeitos que estas mudanças têm tido nos indivíduos em geral e, de um modo particular, nas organizações.

As organizações são definidas por Cury (2000: 116) como o “sistema planejado de esforço cooperativo no qual cada participante tem um papel definido a desempenhar e deveres e tarefas a executar”. Assim, sendo formadas por um conjunto de indivíduos que trabalham para um objetivo comum, podem ser percecionadas como um somatório de influências culturais



Figura 1: Os três níveis de programação mental.  
Fonte: adaptado de Hofstede (1997)

que se agrupam e complementam para dar lugar a uma microcultura particular. Morin (1996) considera que a identidade individual dos indivíduos coexiste com a sua identidade social, e que esta última decorre da convivência com os outros, da partilha de experiências num espaço comum e circunscrito e da memória coletiva que é gerada. Sabemos, pelos estudos de Hofstede (1997), que o ser humano tem três níveis de programação mental: a natureza humana, a cultura e a personalidade. O conjunto destes três níveis é que nos torna únicos em relação a todos os outros, e nós não somos completos se nos faltar algum deles. Verifica-se, portanto, a importância de que se reveste a cultura, elemento de origem social, para a construção da identidade individual.

Assim, releva, antes de mais, reconhecer a multiplicidade de culturas que coabitam na vivência quotidiana. Amplamente polissémica, “cultura” pode ser entendida como “the behaviors and beliefs characteristic of a particular social, ethnic, or age group” (Dictionary Reference, 2014). Por outro lado, é certo que o conceito se perde na sua própria definição, já que, tendencialmente, é tomado como “simplesmente uma dicotomia entre ‘nós’ e ‘eles’” (Sarmiento, 2013: 8), ou seja, como uma oposição entre o espaço que identificamos como nosso, e tudo aquilo que o transcende, sendo que este espaço não é apenas físico, mas antes uma realidade construída pelas vivências, pelos hábitos, por aquilo que se designa como ‘senso comum’. ‘Comum’ este que não o é para o mundo inteiro, mas sim para um conjunto de pessoas que partilham a mesma cultura. E não há um comum melhor que outro. Há apenas comuns diferentes, porque o ‘nós’ e o ‘eles’ assumem, sucessivamente e na mesma medida, posições inversas conforme a perspectiva sob a qual são analisados. Assim, sendo um conceito intrinsecamente inclusivo, não podemos perder de vista, no entanto, que a definição de cultura resulta da observação das diferenças, da comparação e constatação das desigualdades entre aquilo que nos é familiar e tudo aquilo que nos parece estranho, por ser, simplesmente, diferente.

Afastando-nos das infinitas dúvidas polémicas da discriminação



Figura 2: Pirâmide das Necessidades de Maslow.  
Fonte: [www.administradores.com.br](http://www.administradores.com.br)

eventualmente contida nas descrições culturais, podemos, ainda que de forma um pouco redutora, concluir que a cultura se revela nos padrões de comportamento, comunicação, valores e atitudes dos indivíduos. Os fenómenos culturais são iminentemente de grupo, comunicacionais, ou seja, partilhados por um conjunto de pessoas.

No contexto empresarial, é comum falar-se em cultura como “o conjunto de costumes que rege o comportamento de um grupo” (Instituto Ethos, 2014), neste caso, de uma organização. Assim, a cultura de uma determinada organização é o conjunto destes aspetos que a distinguem de todas as outras.

Como fator que permite ao indivíduo sentir-se parte de algo, elemento integrado num grupo, a cultura é, naturalmente, um fundamento de motivação para o trabalho. De resto, basta invocarmos a conhecida pirâmide das necessidades de Maslow (figura 2). Segundo esta teoria, a motivação para a ação é sinónimo de urgência de satisfação de necessidades. E, como tal, o autor defende que só nos sentimos motivados quando temos alguma necessidade para satisfazer, o que, na verdade, acontece constantemente, porque é impossível termos, a todo o momento, todas as necessidades supridas. Maslow considera, assim, que as necessidades humanas têm dois níveis: as primárias e as secundárias. As necessidades primárias incluem as fisiológicas e as de segurança, e são aquelas que o ser humano procura ver satisfeitas primeiramente. As secundárias englobam as necessidades sociais, de estima e a realização pessoal. Em última instância, a nossa mais alta aspiração é a realização pessoal. Deste modo, a predisposição para a ação é sempre ditada pelas necessidades que queremos satisfazer, e escalamos o degrau seguinte da pirâmide depois de termos ultrapassado, sucessivamente, cada um dos níveis, do mais baixo para o mais alto.

Transportando esta teoria para o nosso ensaio, importa clarificar que o presente estudo versa sobre a importância que a cultura organizacional assume e, logicamente, esta questão só se aplicará em situações em que os indivíduos tenham já suprido as suas necessidades primárias. Torna-se, pois, claro que este aspeto assumirá um papel bastante reduzido

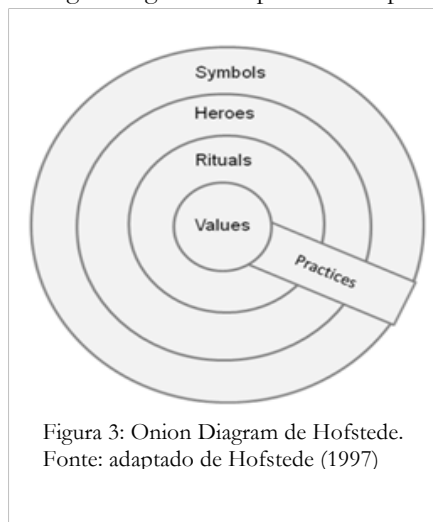


Figura 3: Onion Diagram de Hofstede.  
Fonte: adaptado de Hofstede (1997)



nos casos em que os colaboradores trabalhem com o objetivo único de satisfazer necessidades fisiológicas ou de segurança, como terem uma habitação ou ganharem o suficiente para poderem alimentar-se. Embora a generalidade das pessoas tenha um emprego, em primeiro lugar, para poder sustentar-se, esta não é, segundo Maslow, a sua maior motivação, mas antes qualquer uma das secundárias. Por este motivo se pode afirmar que a integração bem sucedida numa equipa de trabalho é um fator motivacional para os colaboradores, que assim conduz a resultados mais positivos da organização como um todo.

Hofstede apresenta o chamado “onion diagram” (figura 3) para descrever aqueles elementos que constituem, no seu entendimento, a cultura: símbolos, heróis, rituais, valores e práticas. Por outro lado, de acordo com o modelo de Schein (1993), os elementos que traduzem a cultura organizacional são: os artefactos, as normas e os valores, e os pressupostos. Da análise conjunta das duas teorias, uma que versa sobre a cultura de um modo geral, e outra que se foca apenas na cultura organizacional, podemos concluir que há um aspeto comum às duas: os valores. Os valores são o centro da ‘cebola’ de Hofstede, representando, necessariamente, a sustentação de todas as outras ‘camadas’. É por esta razão que, neste ensaio, focaremos a nossa análise nos valores, mais concretamente, nos valores organizacionais.

Estes valores comportam uma dupla faceta: dão “suporte às premissas para as atitudes desejadas, permitindo ampliar os campos de visão, de produção de conhecimento e de ações sustentáveis” (Instituto Ethos, 2014), devendo “fundamentar os interesses das organizações e da sociedade e interligá-los a um comportamento socialmente responsável e sustentável” (Instituto Ethos, 2014), e são formalizados em declarações de missão, *slogans*, *branding* e marketing de produtos. Entende-se, assim, que os valores (noção sumamente abstrata) regem os padrões de comportamento do grupo e servem de sustentação às suas escolhas, ou seja, a defesa de um determinado valor implica o corte com a indiferença e a tomada de uma determinada posição. No ramo empresarial, estes valores, depois de adotados nas práticas quotidianas, deverão ser dados a conhecer a todos os públicos da organização, numa fase inicial, para que deles tomem conhecimento e os interiorizem. Posteriormente, a divulgação dos valores da empresa servirá para reforçar a filosofia de atuação que lhes é inerente e provar a coerência da organização ao longo dos

anos. Contudo, “most companies believe values influence two important strategic áreas – relationships and reputation – but do not see the direct link to growth” (Lee e Farbish e McGraw, 2005). Com efeito, para os públicos da organização (sobretudo clientes, fornecedores e colaboradores), os valores organizacionais traduzem de um modo simplificado as suas crenças e modos de atuação e são, de facto, aquilo que a distingue positivamente de todas as outras. Os próprios sistemas de gestão da qualidade (desenvolvidos pelas normas ISO<sup>1</sup>), que impõem que se adotem determinadas práticas valorativas que assegurem a qualidade da organização – tais como o comprometimento da gestão, a focalização no cliente, a adoção de uma política da qualidade adequada à organização e a aposta na comunicação interna – são implementados com cada vez maior frequência pelas organizações, não por obrigatoriedade legal, mas sobretudo como opção estratégica, sendo assim a prova da pertinência da promoção e comunicação aberta desta prática.

Indagando o cidadão comum acerca da cultura organizacional, é provável que este desconheça o termo ou a sua aplicação. É que, se o termo ‘cultura’ é, já de si, um conceito de difícil compreensão e, não raras vezes, de errada interpretação (já que, tendencialmente, é tomado apenas pela parte, como reportando-se, em exclusivo, aos hábitos, comportamentos e línguas de outros países), quando a este se acrescenta a palavra ‘organizacional’, a situação complica-se ainda mais. Por ser de carácter tão específico, só após um estudo e uma reflexão cuidados se poderá entender a noção de ‘cultura’ como o conceito abrangente que conhecemos e, logo, ‘cultura organizacional’ como uma das suas variantes.

No entanto, ainda que o público em geral não consiga definir, de modo abstrato e geral, o conceito, os efeitos do descaramento ou negligência da relevância da cultura por parte das organizações podem ser amplamente nefastos, podendo mesmo conduzir à falência das próprias instituições. Porque da ignorância ou da negação destes aspetos culturais não resulta, de todo, a sua inexistência. Poderá apenas impedir que estes fatores potenciem a construção de organizações coesas e coerentes na sua atuação, com colaboradores motivados a ‘vestir a sua camisola’ e a conduzir a organização à obtenção dos melhores resultados possíveis. Na atual conjuntura, onde mudança é a palavra

---

<sup>1</sup> International Organization for Standardization.

imperativa, importa, assim, avaliar a capacidade de adaptação das organizações e a adequação do seu perfil cultural aos exigentes públicos e à própria conjuntura económica, com vista à sustentabilidade organizacional. Esta sustentabilidade, que é o objetivo último de qualquer organização, consiste na perenidade das organizações como instituições que cumprem (e/ou superam) os seus objetivos organizacionais, que, na generalidade dos casos, é o lucro.

Ainda que continue a ser uma área bastante polémica (não é, de todo, unânime a opinião dos empresários em relação à sua pertinência), já vai ganhando alguma consistência a relevância crescente da Comunicação Empresarial, sobretudo tendo em consideração a saturação dos mercados e a consequente necessidade de diferenciação das organizações, para garantir a sua sobrevivência. Pese embora tenha sido anteriormente considerada apenas como objetivando a assessoria de imprensa, a área de atuação da comunicação empresarial é agora muito mais vasta e transversal, e o seu principal propósito é transmitir com clareza a identidade da organização, tanto para os públicos internos, como para os externos.

Deste modo se compreende que, no momento atual, as organizações estejam a apostar fortemente em praticar uma boa comunicação. Por um lado, para vincularem os seus colaboradores e, por outro, para conseguirem, de alguma forma, fazer passar para os públicos externos mensagens que sejam fiéis à sua identidade, aos seus valores e à sua cultura. Porque “num mundo globalizado, caracterizado pela velocidade da informação, não é permitido deixar de comunicar os fatos de forma transparente” e “ao mesmo tempo, é importante enviar mensagens certas e adequadas, com coerência, com posicionamentos corretos para os públicos de acordo com os objetivos e valores da organização” (Teixeira, 2011: 9-10). Parece que começa agora a compreender-se que “as comunicações são muito mais do que palavras ditas entre indivíduos, pelo que qualquer comportamento transmite uma mensagem” (Vieira, 2010: 2).

## **2. Gestão e Cultura das Organizações – do Risco à Crise**

Peter Drucker dizia que “a empresa é, definitivamente, um motor com um imenso potencial, que tem que aguentar a carga dos nossos sonhos” (Heller, 2000: 16). As

empresas são, assim, o resultado do sonho dos seus fundadores e o reflexo do trabalho de todos os colaboradores. Ainda que seja redutor pensar-se numa organização apenas como uma microcultura, para os efeitos deste ensaio, esta será a nossa abordagem. Embora o sucesso de uma organização não dependa, obviamente, direta e exclusivamente da sua cultura e da forma como esta é encarada pelos colaboradores, não podemos perder de vista que, sendo uma entidade sem vida própria, não existe sem as pessoas que a fazem funcionar. Estas pessoas são as peças do referido “motor”. Têm de estar sincronizadas, trabalhando em sintonia para evitar o caos e para que se obtenham resultados positivos. É por esta razão que é muito importante que haja uma coincidência entre aquela que é a cultura individual dos colaboradores e a cultura da organização, para que estes sejam “capazes de se gerir a si mesmos” (Heller, 2000: 64), e assumam também como seu próprio o objetivo do sucesso da organização. É que, como Williams (2010) o coloca, são os valores organizacionais que movem os colaboradores. Os valores são a sua motivação para o trabalho, o seu elo de ligação, quase emocional, à organização e aos seus propósitos. E como “ninguém gere o pessoal. A tarefa é dirigir pessoas” (Heller, 2000: 32), é importante que estas pessoas se sintam integradas e acolhidas no seu ambiente laboral, para se tornarem mais motivadas e produtivas.

Deste modo, o presente ensaio coloca a hipótese de as organizações vingarem e se destacarem no mercado pelo facto de terem e agirem de acordo com uma cultura organizacional forte e digna de orgulho, partilhada por todos os seus membros. Claro que uma organização não é só um produto cultural. Ela representa também a sua oferta organizacional, os seus benefícios para os públicos. No entanto, o que se defende aqui é que não basta ter uma oferta distinta, pois embora a princípio isso possa ser suficiente para pôr em marcha uma organização, tal não lhe confere, a longo prazo, sustentabilidade. É aqui que entra a importância da cultura e da ligação que esta permite estabelecer entre a organização e os seus diferentes públicos. Porque, estando o mercado tão saturado, importa que se consiga comunicar de forma eficaz este aspeto que poderá ser uma característica com a qual os clientes se identifiquem, fazendo-os procurar uma organização em detrimento de outra, ainda que as duas ofereçam produtos ou serviços semelhantes. É por este motivo que “more firms are taking action to turn their corporation’s values into a competitive asset” (Lee, Farbish e McGraw, 2005). E como é que isto se consegue?

Dando a conhecer os seus valores a todos os públicos e atuando de acordo com eles; contratando colaboradores que não só os respeitem, como também os espelhem; implementando práticas que vão ao seu encontro e os transformem numa verdadeira maneira de ser da organização.

No momento atual, “a estrutura rígida e hierarquizada das empresas foi substituída pelo trabalho em equipa” (Bressan, 2004: 2), por isso se compreende a necessidade de equilíbrio dos esforços dos colaboradores e também de harmonização, não só dos seus padrões de trabalho, como também, e sobretudo, dos seus valores, que deverão estar em linha com os da organização.

Por outro lado, a cultura organizacional assume ainda mais relevância quando a organização enfrenta grandes mudanças. Estas mudanças podem ser de cariz diverso: *downsizing*, fusões, reestruturação da organização, etc. Embora exista a possibilidade de a cultura, nos casos em que está fortemente implementada, funcionar como uma barreira à mudança, convém não desconsiderar a importância de que se reveste, no entanto, o sentimento de pertença e, logo, de segurança, que a cultura incute nos colaboradores. Este sentimento releva sobremaneira quando se trata de tentar convencer os colaboradores da necessidade de implementação de mudanças: “a continuidade cultural dá à organização sua estabilidade, pois apesar das grandes mudanças ou novos contatos com grupos diferentes, o fato é que a cultura permanece e a essência da instituição prossegue em sua existência” (Addison, 2002: 19).

Deste modo, importa adotar-se uma atitude proativa na construção da cultura organizacional: “more companies are going well beyond simply displaying values statements: They are engaging in values-driven management improvement efforts. Among those efforts are training staff in values, appraising executives and staff on their adherence to values, and hiring organizational experts to help address how values affect corporate performance” (Lee, Farbish e McGraw, 2005). Ou seja, atuar realmente de acordo com os valores organizacionais, fazer uso deles e comunicá-los de forma orgulhosa e fiel à realidade organizacional, envolvendo todos os públicos no projeto cultural organizacional, pois “top performers consciously connect values and operations” (Lee, Farbish e McGraw, 2005).

“De acordo com Drucker, toda a organização, “seja um negócio ou não”, tem uma “teoria do negócio”. A teoria do negócio condensa os “pressupostos em que a empresa foi montada e desenvolvida” (Heller, 2000: 21). Os pressupostos são o fundamento dos valores. São os pilares onde estes últimos assentam. De modo mais simples, os valores são a manifestação linguística dos pressupostos, noções de difícil textualização. Isto significa que, independentemente da sua dimensão, dos seus objetivos e da sua visão, todas as organizações têm uma cultura. O que acontece, por vezes, é que os empresários não tomam consciência dela. Atuam por intuição, por hábito, por padrões comportamentais estabelecidos de modo mais ou menos inadvertido. Ainda segundo o autor, esta teoria do negócio é composta por três partes: “Em primeiro lugar, existem os pressupostos acerca do ambiente da organização... Em segundo lugar, existem os pressupostos acerca da missão específica da organização... Em terceiro lugar, há os pressupostos acerca da competência fulcral necessária para acompanhar a missão da organização” (Heller, 2000: 22).

Numa primeira aproximação, poderia pensar-se que, aquando da sua fundação, uma empresa não tem cultura, que é uma ‘tábua rasa’ no que a este aspeto concerne. Esta ideia é falsa. Na verdade, quando nasce, a organização reflete a cultura do(s) seu(s) fundador(es), e depois, com o decorrer do tempo, com o quotidiano próprio do seu labor e as contribuições dos outros elementos que dela fazem parte, vai adotando outras peculiaridades, acabando por ocorrer uma reestruturação da cultura organizacional, que, numa altura indefinida, passa a adquirir características próprias e distintivas. Será nesta fase, quando os valores organizacionais já estão bem estabelecidos e foram cuidadosamente ponderados, que se deverá proceder à sua divulgação em *flyers*, na página institucional e outros suportes.

A importância da divulgação dos valores organizacionais está bastante generalizada, e muitas empresas, sobretudo as maiores (que apostam em campanhas de comunicação de maiores proporções e investem fortemente em departamentos de comunicação ou na contratação de empresas de consultoria externas especializadas para tratarem da sua comunicação) já o fazem com muita frequência. Começa, finalmente, a instalar-se a ideia dos benefícios da boa comunicação. Daqui surge outra questão/problema: a diferença entre boa comunicação e comunicação enganosa, puramente sensacionalista. É certo que

comunicar os valores organizacionais, a missão e a visão das organizações é vantajoso, pois permite aos vários públicos terem um conhecimento mais aprofundado das organizações e, assim, estabelecerem ligações mais fortes pela identificação que poderão sentir em relação aos aspetos culturais organizacionais. É, porém, falacioso, e prejudicial até, comunicar informações falsas. Como consequência do desconhecimento ou da falta de ponderação sobre o tema, existe a tendência para se comunicar uma cultura que, na verdade, não existe. Uma cultura ficcionada criada nas campanhas de comunicação, mas que, na prática, nada tem a ver com os objetivos organizacionais: “the problem is that corporate goals – predominantly stated in financial terms – bear no resemblance to articulated corporate culture and values. In fact, more often than not, they are in conflict” (Williams, 2010). Como é que uma empresa pode afirmar, por exemplo, que ‘a nossa principal preocupação são os colaboradores’, quando estes recebem salários abaixo da média e o principal objetivo organizacional é aumentar os lucros? Entre inventar informações para comunicar ou não comunicar de todo, é necessário ponderar-se as diferenças, porque, pelo menos no segundo caso, não estamos a mentir.

Este erro é cometido com mais frequência quando se procura fazer campanhas de comunicação marcantes e memoráveis. Alguns empresários acreditam que só existem consequências positivas quando se comunicam valores que, embora não sendo de todo os seus, estão contidos em léxico familiar e vulgarmente utilizado nestas situações. Do que não se apercebem é que um bom comunicador não inventa valores. Ao invés, ele faz um levantamento aprofundado e fiel daqueles que são realmente os valores pelos quais a organização se guia, e tira deles o maior proveito, traduzindo-os em *slogans* distintos e facilmente captáveis.

Essencialmente, este tipo de comunicação serve para construir a reputação das organizações junto dos públicos. Se for boa comunicação, então contribui para a manutenção de uma boa imagem. Se, pelo contrário, for comunicação enganosa, ou não existir comunicação, então a probabilidade de a imagem da organização sair prejudicada a um prazo médio/longo aumenta. É muito importante, por isso, que se mantenha uma relação honesta e verdadeira com os públicos, em particular com os meios de comunicação, que têm grande influência sobre os públicos clientes, investidores, fornecedores e até colaboradores (este caso considera também como sendo uma falha na

comunicação interna). Nas palavras do Presidente da República, Cavaco Silva, “o clima de confiança é decisivo para mais investimento, para que os empresários decidam contratar mais funcionários, para que resolvam inovar e para que façam um esforço para levar a produção portuguesa para novos mercados” (Cavaco Silva *in Económico*, 2013).

Todossabemos que esta questão se coloca de forma ainda mais flagrante quando ocorrem crises. As crises são ocorrências que não foram resolvidas num curto espaço de tempo e que, como tal, acabaram por afetar a imagem da organização: “o pipocar de uma crise pode abalar toda a estrutura da empresa se a comunicação não for bem administrada” (Forni, 2007). Deste modo, nestas situações, além de ser conveniente ter já uma relação de credibilidade bem sedimentada com todos os públicos, a organização deve ter um rigoroso plano de comunicação de crise para tentar atenuar os eventuais efeitos nocivos que a crise possa vir a causar na sua reputação. No entanto, “recent high-profile scandals and crisis have made it clear that many businesses do not properly or openly communicate their values” (Fiske, 2011). Isto é perigoso, especialmente quando se trata de situações de crise, pois abre-se a possibilidade aos vários públicos, incluindo a comunicação social (que, neste caso, ao invés de ser uma aliada, pode transforma-se numa perigosa inimiga, comunicando informações que podem prejudicar as organizações), de construírem ideias erradas sobre a organização. Estes podem escalar para a construção de uma má imagem organizacional, conduzindo, em última instância, à sua falência por falta de negócio.

Em suma, não basta uma organização dizer que tem valores. Não basta torná-los explícitos. A manutenção da imagem e da reputação pela aposta em comunicação de qualidade poderão, em última instância, conduzir ao crescimento da organização. Finalmente, importa lembrar que “the real cause of success – or failure – is always the people, not the words” (Lee, Farbish e McGraw, 2005).

### **3. Das 100 melhores PME portuguesas – uma reflexão**

A revista *Exame* publica anualmente a listagem das 1000 melhores Pequenas e Médias Empresas (PME), com base nas mais bem classificadas no ano transato. Esta eleição segue uma metodologia elaborada, que passa por dividir as empresas presentes no



ranking das 1000 melhores PME por setor e ordená-las segundo os resultados que se obtêm através de uma fórmula de cálculo complexa. Esta fórmula tem em consideração oito indicadores financeiros: valor acrescentado bruto por vendas, rentabilidade dos capitais próprios, rentabilidade do ativo, rentabilidade das vendas, crescimento das vendas, crescimento dos lucros, liquidez geral e solvabilidade.

O presente ensaio foca a sua análise nas 100 PME portuguesas mais bem classificadas na edição de 2014, apresentadas na tabela 1. De acordo com a definição legal<sup>2</sup>, PME são as empresas que, cumulativamente, empregam até 500 trabalhadores (600, no caso de trabalho por turnos regulares); não ultrapassam 11.971.149 euros de vendas anuais; e não possuem nem são possuídas em mais de 50% por outra empresa que ultrapasse qualquer dos limites definidos nos pontos anteriores.

1	Powermedia	51	Costa & Carvalho
2	Empifarma	52	Gáscomb
3	AubosDeiba	53	Havas Media
4	Euro-Yser	54	Leirivending
5	Amaral & Filhos	55	Apoiar Talentos
6	RVO-Reciclagem	56	Importe
7	NorteAves	57	Triperú
8	RNE – Rede Nacional de Expressos	58	ATB – Acabam. Têxteis de Barcelos
9	Torrestir	59	Euronovidades e Laca
10	Vieira & Marques	60	Ferreira da Silva
11	Lusomedicamenta	61	FSM
12	Rações Zêzere	62	Em Trade Solutions
13	Batistas	63	DPP – Distrib. Produtos Petrolíferos
14	Liláz	64	Tabacos Manroc
15	Zezerovo	65	Granel
16	Abastena	66	SAF
17	Sousa, Antunes & Ca.	67	Vauner
18	Aveidigital	68	Jodel
19	Malaquias	69	J. Pinto Leitão
20	Dilofar	70	Dinorações
21	Frutas Patrícia Pilar	71	Cidacel
22	Laboratório Medinfar	72	Derovo
23	AFG	73	José Martins Júnior & Antunes
24	Ernst & Young	74	Saint-Gobain Weber Portugal
25	TLCI	75	3D
26	Copam	76	Marabuto
27	Proconfar	77	Creixoauto
28	Transperfe	78	Seara
29	Promor	79	Filasa – Fiação A. Da Silva Antunes

<sup>2</sup> Despachos Normativos nº 52/87, nº 38/88 e Aviso constante do DR nº 102/93, Série III.

30	Unitom	80	IberoLinha
31	Estevão Luís Salvador	81	Balbino & Faustino
32	Politejo	82	Teixeira & Martins
33	Viborel	83	M. & V. Sousa
34	Cister	84	Incarpo
35	Indústrias Alimentares Gelgurte	85	Exporplás
36	Distrifarma	86	CACB
37	Augusto Guimarães & Irmão	87	Insulac – Prod. Lácteos Açoreanos
38	Euroeste	88	José Tomás da Cunha & Filhos
39	J. M. Cordeiro	89	Silvex
40	Atlantic Meals	90	Sodicel
41	VMF	91	Rnm
42	Benjamim Filipe de Carvalho	92	Adreta Plásticos
43	Laboratórios Vitória	93	Fábrica de Papel e Cartão da Zarrinha
44	Riometais	94	Bolama Supermercados
45	Solbel	95	Navex
46	Tabaqueira Bel II	96	Quimitécnica.Com
47	Gamobar	97	Torriba
48	Tabaqueira Bel	98	Bluetooth
49	Vieira de Castro	99	Lusocargo (Sul)
50	Coelho & Dias	100	Fundilusa

Tabela 1: 100 melhores PME portuguesas.  
Fonte: adaptada da revista *Exame* (janeiro 2014)

Para os objetivos do presente estudo, interessa ter em consideração empresas representativas da realidade empresarial portuguesa. No seguimento da leitura do documento ilustrativo da *Evolução do Setor Empresarial em Portugal, 2004-2010*, publicado a cada dez anos pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), podemos concluir que o tecido empresarial português é composto, na atualidade, maioritariamente por este tipo de empresas (PME)<sup>3</sup>. No mesmo documento, é também observável que tem havido um aumento crescente da “taxa de mortalidade das empresas”. Aliás, o Observatório Racijs, que se dedica à realização de estatísticas sobre o mundo empresarial português, revelou que, só no corrente ano de 2014, mais de 5000 empresas foram dissolvidas e mais de 2000 estão em processo de insolvência (Racijs, 2004). No entanto, 2013 destacou-se como o primeiro ano, desde 2009, em que mais negócios abriram (Renascença, 2014).

---

<sup>3</sup> Convém, no entanto, ressaltar, antes de mais, que, baseando-se esta reflexão nestas empresas, naturalmente os resultados são um pouco distintos do que seriam caso estivessem em análise as grandes empresas. É necessário não perder de vista que, neste caso, muitas destas PME são empresas familiares que se destacam por operarem em contextos onde há, de facto, pouca concorrência.

Assim, entende-se a urgência de uma reflexão sobre a cultura organizacional das empresas portuguesas e a sua capacidade, não de cisão total com a sua identidade (porque isso nunca seria verdade), mas de metamorfose no atual contexto de permanente mudança, atualização e redefinição. Quantas empresas compreendem a importância de ter uma página *online*? Quantas têm, nessa página, os seus valores explícitos? Esses valores representam realmente a sua cultura organizacional? Ou serão antes o mero reflexo de uma regra que introduz a necessidade de exposição de valores organizacionais nas páginas institucionais? Estas são apenas algumas das questões a que o artigo pretende dar resposta, embora não objetivando, evidentemente, esgotá-las, já que esse desejo teria tanto de ambicioso como de falacioso.

Constatamos, primeiramente, que o setor de atividade das empresas contidas na tabela 1 é muito variado (ver gráfico 1), sendo que predominam as empresas de comércio por grosso e as de agroindústria, com 23 e 19 incidências respetivamente. Estes resultados não são surpreendentes, uma vez que traduzem uma proporção muito semelhante à realidade empresarial nacional.

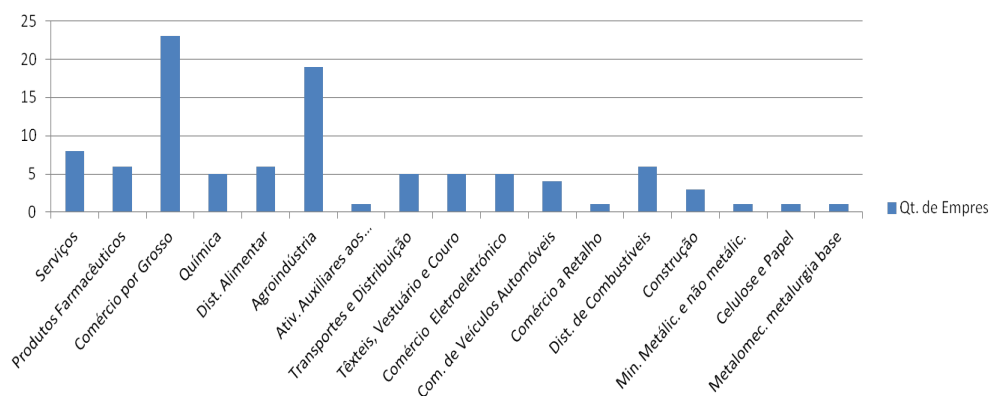


Gráfico 1: Empresas por setor de atividade.

Depois, após uma pesquisa *online* pelas páginas institucionais destas empresas, concluímos que 19% da amostra não tem *site* (ver gráfico 2), sendo que, desta percentagem, 8% são empresas do setor do comércio por grosso, seguidas pelos 3% de empresas do setor dos serviços e outros 3% do setor da distribuição de combustíveis.

Contam ainda para esta percentagem empresas dos setores do comércio eletroeletrónico, da agroindústria, do comércio de veículos automóveis e da construção.

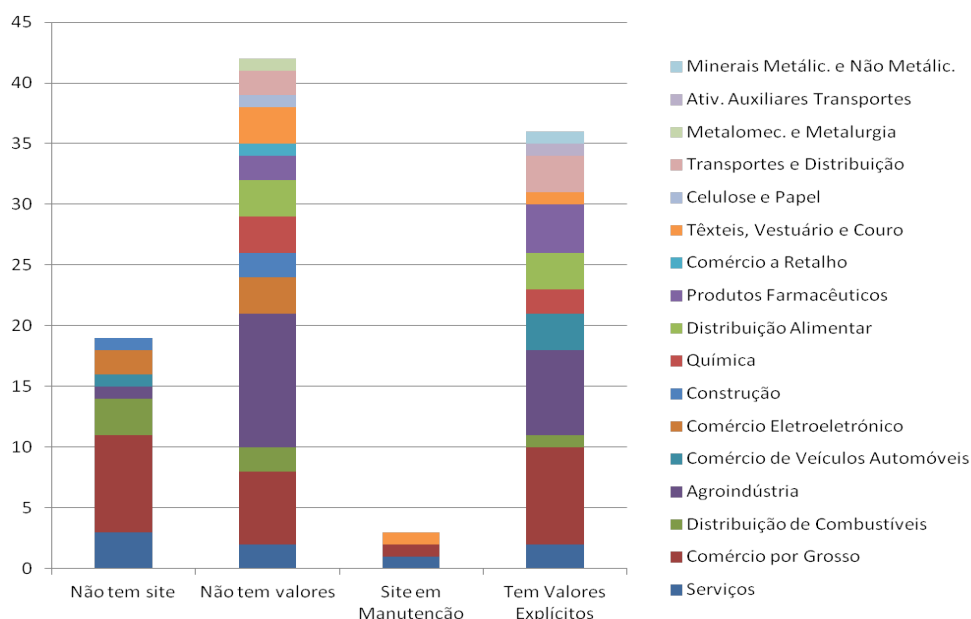


Gráfico 2: Informações encontradas nos sites de cada empresa por setor.

No contexto atual, dominado pelas TIC, é surpreendente que existam ainda organizações sem página institucional *online*. Conseguimos compreender, neste caso, uma vez que se trata de empresas portuguesas, e, no panorama mundial, Portugal é, de facto, um país muito pequeno e com uma realidade bastante distinta da de outros países economicamente mais desenvolvidos. No entanto, é uma questão que deveria ser ponderada, já que, aos olhos do público clientes (sobretudo), esta falha é sinónimo de obsolescência: “to the eyes of a consumer, having a quality, professionally designed website is a measure of how successful your business is and how likely you are to remain in business. Small businesses without a website seem ephemeral – fleeting. If you do not have a web presence, consumers are likely to think that you are not making enough money for one and are likely to suffer the consequences of that lack of income” (Mobley, 2009). Além disso, é importante não esquecer que o *site* institucional pode ser um dos primeiros contactos que se estabelece com as organizações. Uma rápida busca no *Google* poderá levar

um utilizador distraído a conhecer uma organização de que nunca ouvira falar antes. Estas mesmas observações aplicam-se às empresas que têm o respetivo *site* em permanente manutenção. A pesquisa para o presente artigo foi iniciada em princípios de abril de 2014 e, à data da sua conclusão, em junho do mesmo ano, três meses depois, os *sites* mantinham-se em manutenção, o que já não é aceitável no contexto de uma empresa competitiva.

Pela análise do gráfico 2, podemos ainda verificar que 42 das empresas, ainda que tenham *site*, não têm os seus valores organizacionais explícitos na sua plataforma. Para este valor contribuem, em grande medida, as empresas do setor farmacêutico (com 11% de incidências) e as do setor do comércio por grosso (com 8% de incidências). Mesmo que estas empresas tenham essa informação disponível noutro suporte que seja divulgado ao público, parece-nos uma falha que não constem do *site*, já que, como temos vindo a referir, este pode ser um dos primeiros contactos que se estabelece com a organização e, em momentos posteriores, é sempre um meio de acesso fácil para realização de consultas rápidas de informação como esta, que não conseguimos encontrar. Por outro lado, e sobretudo no que se refere às empresas do setor farmacêutico, reveste-se de ainda mais importância a divulgação de valores que permitam aos clientes e médicos prescritores diferenciar as empresas, apoiando-se em certezas de qualidade e segurança dos medicamentos.

As empresas que têm, de facto, os valores organizacionais explícitos na sua página são em número diminuto: 36 numa amostra de 100 (ver gráfico 2), sendo que, curiosamente, predominam as do setor do comércio por grosso (com 8%), seguidas das do setor farmacêutico (com 7%), contrapondo-se estes dados com os apresentados anteriormente para as empresas que não tinham os valores explícitos no *site* institucional. Este resultado pode ter causas diversas: não é atribuída importância a este aspeto, ou os empresários não sabem, nem procuram saber, quais são os seus valores organizacionais. Não seria surpreendente que a razão fosse a primeira, já que, operando num mercado bastante distinto do panorama internacional, é possível que o volume de negócios não seja afetado por esta falha. Por outro lado, a segunda razão é também válida. Como vem sendo descrito, a comunicação empresarial é ainda uma área que trabalha em ‘terrenos movediços’. Ainda lhe é conferida muito pouca credibilidade e muito pouco mérito pela

generalidade dos empresários. Considerando que, “em 2010, cerca de um em cada dois trabalhadores por conta própria (54%) não tinham mais do que a antiga 4ª classe e quatro em cada cinco (82%) atingira, no máximo, o 9º ano de escolaridade” (Rosa e Chitas, 2011), é ainda maior a probabilidade da desatenção com que estes encaram a comunicação empresarial.

Das empresas que têm os seus valores explícitos na página institucional, era nosso objetivo, a princípio, analisar o léxico utilizado. No entanto, após pesquisa detalhada e análise comparativa, acabámos por concluir que seria muito difícil, ou mesmo impossível, realizar análise estatística sobre o mesmo devido à sua enorme diversidade. Se umas empresas optam por enumerar alguns valores em forma de listas, outras adotam opções mais criativas, incorporando-os, por exemplo, em pequenos textos, ainda que esta opção seja questionável do ponto de vista da comunicação empresarial, que defende que ‘menos é melhor’, por ficar na memória e ser de leitura menos cansativa. Por outro lado, concluímos ainda que os valores que encontramos nos *sites* de uma percentagem considerável de empresas (44,44%) baseiam-se, de modo muito próximo, nos princípios da ISO, anteriormente referidos (ver gráfico 3 e figura 4), destacando-se o recurso às palavras “qualidade”, “ética”, “inovação”, “excelência” e “segurança”. Este léxico não introduz nenhum grau de novidade nem originalidade que permita distinguir e destacar as organizações, uma vez que todas as que implementam sistemas de gestão de qualidade se regem por estes princípios. Assim, não se poderá afirmar que exista uma grande reflexão no que se reporta à comunicação empresarial por parte destas empresas.

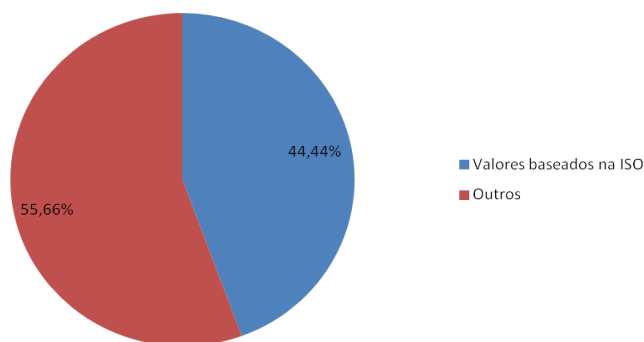


Gráfico 3: Tipos de valores encontrados nos *sites* institucionais.

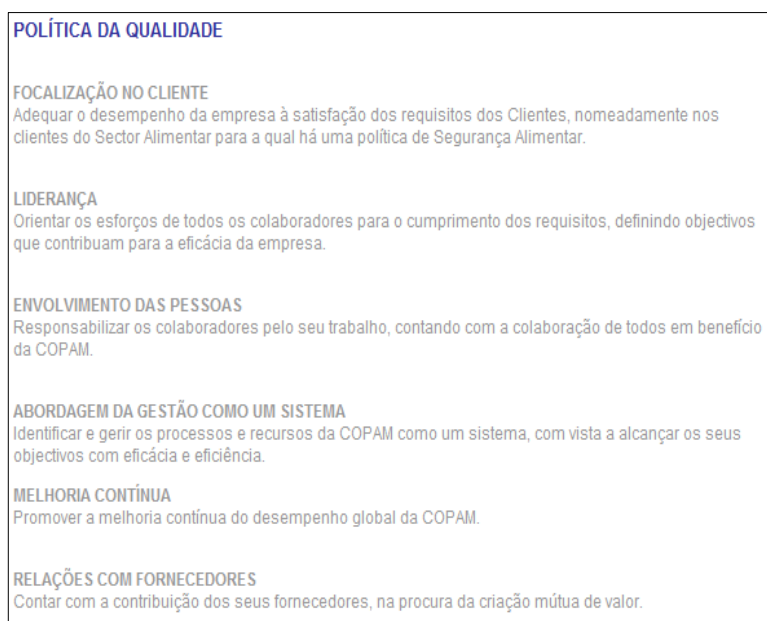


Figura 4: Exemplo de valores baseados na ISO – COPAM.  
Fonte: COPAM: [www.copam.pt](http://www.copam.pt)

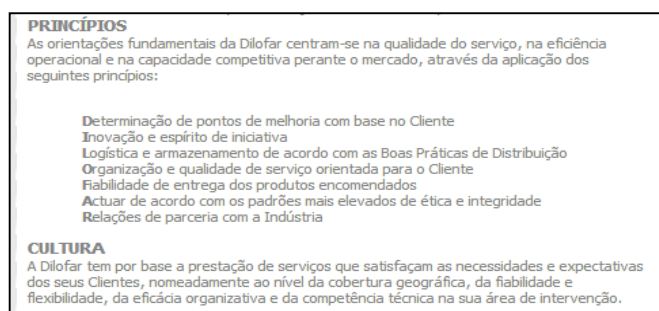


Figura 5: Exemplo de valores descritos na forma de texto – DILOFAR.  
Fonte: DILOFAR: [www.dilofar.pt](http://www.dilofar.pt)

Da amostra considerada, 55,66% das empresas não baseiam de modo exclusivo os seus valores nas normas da ISO. É uma quantidade pequena, tendo em consideração que a amostra de empresas em análise é de 100, e destas apenas 36 têm os seus valores explícitos na página institucional. Esperávamos que os valores estivessem condensados em palavras singulares, as quais tentaríamos categorizar, para podermos fazer uma análise objetiva do

léxico. No entanto, verificámos que a maioria destas empresas recorre a textos (ver figura 5) para exprimir os seus valores organizacionais, dificultando assim essa tarefa. Ainda assim, é possível concluir que existe alguma falta de pragmatismo inerente à escolha do léxico utilizado, verificando-se também o recurso a uma quantidade exacerbada de substantivos por organização para categorizar os valores que, em alguns casos, chegam a ser nove. Este valor é considerado excessivo pelos especialistas em Comunicação Empresarial, pois demasiados valores não significam uma cultura organizacional melhor nem mais completa. Pelo contrário, impossibilitam a sua completa memorização por parte dos públicos, dispersando o foco de atenção e operacionalidade em relação a cada um. Cerca de cinco seria a quantidade ideal de palavras para expressar a cultura de cada organização.

Com algumas semelhanças entre si, o léxico utilizado por esta amostra de empresas que, de algum modo, se distancia das normas da ISO e não faz uso do texto corrido para expressar a sua cultura, expõe dois aspetos essenciais: são, por um lado, valores relacionados com a atividade propriamente dita das organizações e, por outro, valores que se reportam à humanização da atividade laboral. Assim, os primeiros estão contidos em palavras como “competência”, “competitividade”, “liderança”, “modernização” e “transparência”; enquanto que os segundos se traduzem em léxico como “humildade”, “dedicação”, “lealdade”, “motivação” e “valorização”.

Algumas destas palavras, como “transparência” ou “dedicação”, são ilustrativas de uma cultura original. No entanto, seria expectável que, ainda assim, o léxico fosse mais diverso e inédito, o que, como podemos ver, não se verifica. Conforme tem sido referido, estas palavras são comumente, e de um modo muito geral, utilizadas para exemplificar os modelos prototípicos daquilo que faz uma boa organização, por isso não nos parecerem refletir especificamente a cultura das organizações em estudo, não sendo, por este motivo, os melhores exemplos de valores organizacionais.

Pelo exposto, constata-se que, pelo facto de ocuparem os primeiros lugares na classificação da revista *Exame*, isso não significa que as empresas estejam despertas para a importância do recurso eficaz à comunicação empresarial. Pelo contrário, verificamos que há ainda um grande trabalho a realizar no sentido de se potenciar o seu desempenho ao



mais alto nível, o que não deixa de ser curioso dado, como acabámos de referir, estas empresas se encontrarem classificadas entre as 100 melhores PME portuguesas.

No entanto, “a realidade contemporânea se configura muito complexa, com múltiplos tempos e papéis simultâneos coexistindo, estando em um extremo o da tecnologia e no outro o da compreensão humana” (Addison, 2002: 49). Por isso, urge que as organizações façam uma reflexão sobre os seus padrões comportamentais e definam, de forma definitiva, aqueles que são os valores que as guiam na sua atividade quotidiana, divulgando-os a todos os seus públicos. Isto contribuirá não apenas para a construção de uma reputação favorável junto dos públicos, como também, e mais importante, para a coesão interna da organização, e para a integração e implicação dos colaboradores. Os valores da organização e os dos colaboradores devem ser “suficientemente parecidos para poderem coexistir” (Heller, 2000: 64), possibilitando assim a sua autogestão. Quando todos os esforços estão articulados dentro de uma organização, isso conduz, necessariamente, ao crescimento. Reconhece-se, assim, o caminho que a Comunicação Empresarial tem a trilhar: dar a conhecer as suas valências e as vantagens de que podem beneficiar as organizações que dela fazem um uso eficaz. Os desenvolvimentos que se têm experimentado a tantos níveis passarão, inevitavelmente, pelo reconhecimento da importância da Comunicação e, de modo mais concreto, da Comunicação Empresarial. Esta área, em franca expansão no momento, deverá ser a grande aposta das organizações num futuro próximo.

A comunicação estratégica permite às empresas manterem uma reputação positiva junto de todos os seus públicos, e isto é essencial numa altura em que, como sabemos, os mercados estão saturados. Compete aos licenciados em Comunicação Empresarial apresentarem a estas e outras empresas as vantagens do investimento em boa comunicação, com vista à diferenciação. A diferenciação competitiva da empresa deverá destacar as suas características e transmiti-las a todos os públicos, para que investidores, colaboradores, clientes, fornecedores, entidades reguladoras, comunicação social e comunidade possam reconhecer na organização a sua validade individual e distintiva no meio de tantas outras que, sem a comunicação, caem numa existência redundante e confundível, que acaba, tantas vezes, por ditar o seu fim.

#### 4. Conclusão

O estudo exposto no presente artigo permitiu-nos extrair algumas conclusões interessantes não só relativamente às pequenas e médias empresas portuguesas, como também em relação à realidade empresarial portuguesa no geral, numa perspetiva de compradores *versus* oferta existente. A partir da amostra considerada, pudemos verificar que a Comunicação é ainda uma área negligenciada pela maioria das empresas portuguesas. Cerca de 20% não tem *site* institucional e, mesmo as que o têm, não o utilizam como plataforma de comunicação da sua cultura, nem expõem os valores organizacionais que as representam. As empresas que têm valores explícitos na página institucional são também de análise interessante, já que a maioria expõe apenas o léxico contido nas normas da ISO. A pequena amostra que utiliza um léxico diferente deste, fá-lo na forma de textos ou de palavras que não transparecem inovação nem diferenciação, não sendo, por isso, bons exemplos de reflexão e comunicação dos valores organizacionais.

Concluímos, desta forma, que ainda existem grandes lacunas na comunicação das pequenas e médias empresas portuguesas, sendo assim a Comunicação Empresarial uma área onde se deverá apostar fortemente, já que se perspetiva, neste âmbito, um futuro proveitoso, tanto para os que a praticam, como para as organizações que dela fizerem um uso adequado e eficaz.

#### Referências bibliográficas

- ADDISON, Luciana Maria Figueiredo (2002) *A importância dos valores organizacionais subjacentes no processo decisório dos correios*. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/3632/000310775.pdf?sequence=1>, consultado em 18.06.2014
- BRESSAN, Cyndia Laura (2004) *Mudança organizacional: uma visão gerencial*. Disponível em [http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art\\_cie/art\\_25.pdf](http://www.unifae.br/publicacoes/pdf/art_cie/art_25.pdf), consultado em 10.03.2014

- CASTELLS, Manuel (2003) *A Galáxia da Internet: Reflexões sobre a Internet, os negócios e a sociedade*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor
- COUTINHO, Clara; LISBÔA, Eliana (2011) “Sociedade da Informação, do Conhecimento e da Aprendizagem: Desafios para Educação no Século XXI”, in *Revista de Educação*, Vol. XVIII, nº1, pp. 5-22
- CURY, Antonio (2000) *Organização e métodos: uma visão holística*. 7. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas
- FISKE, Rosanna M. (2011) “The Business of Communicating Values”, *Harvard Business Review Blog Network*. Disponível em: <http://blogs.hbr.org/2011/07/the-business-of-communicating/>, consultado em 15.05.2012
- FORNI, João José (2007) “Na crise, prevenir é melhor que remediar”. Disponível em: <http://jforni.jor.br/forni/files/Na%20crise,%20melhor%20prevenir%20do%20que%20remediar.pdf>, consultado em 14.04.2014
- HELLER, Robert (2000) *Peter Drucker – O Grande Pioneiro da Teoria e Prática de Gestão*. Coleção Génios dos Negócios. Porto: Livraria Civilização Editora
- HOFSTEDE, Geert (1997) *Culture and Organizations: Software of the Mind – Intercultural Cooperation and its Importance for Survival*. New York: McGraw-Hill
- LEE, Reggie Van; FARBISH, Lisa; MCGRAW, Nancy (2005) “The Value of Corporate Values”, *Strategy Business*. Disponível em <http://www.strategy-business.com/article/05206?pg=all>, consultado em 15.05.2014
- MOBLEY, Darryl (2009) “The Importance of a Website for Your Small Business”, *ArticlesBase*. Disponível em <http://www.articlesbase.com/small-business-articles/the-importance-of-a-website-to-your-small-business-1635538.html#ixzz1DKmuK1od>, consultado em 13.05.2014
- MORIN, Edgard (1996) *A noção de sujeito. Novos paradigmas, cultura e subjetividade*. São Paulo: Artes Médicas
- PELLICER, Esther Gispert (1997) “La Moda tecnológica en la educación: peligros de un espejismo”, *Pixel Bit: Revista de Medios y Educación*, n. 9, pp. 81-92.
- RODRIGUES, Ana Maria da Silva; OLIVEIRA, Cristina M. V. Camilo de; FREITAS, Maria Cristina Vieira de (2001) “Globalização, cultura e sociedade da informação”. *Perspectivas em Ciência da Informação*. Belo Horizonte, v.6, n. 1, p. 97-105, jan./jun.

ROSA, Maria João Valente; CHITAS, Paulo (2011) “Empresários precisam de ir à escola”, *Visão*. Disponível em <http://visao.sapo.pt/empresarios-precisam-de-ir-a-escola=f606987>, consultado em 15.05.2014

SARMENTO, Clara (2013) “Introdução” in *Entre Centros e Margens. Textos e Práticas das Novas Interculturas*, Coord. Clara Sarmiento. Porto: Edições Afrontamento

SCHEIN, Edgar (2001) “Organizational Culture and Leadership”, in *Classics of Organization Theory*, Eds. Jay Shafritz e J. Steven Ott. Fort Worth: Harcourt College Publishers.

TEIXEIRA, Patrícia Brito (2011) “Sociedade do Risco na Sociedade da Informação: Gestão e Gerenciamento de crise nas redes sociais”, in *Redes Sociais, Comunicação, Organizações*. Disponível em

[http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho\\_patricia.pdf](http://www.abrapcorp.org.br/anais2011/trabalhos/trabalho_patricia.pdf), consultado em 15.05.2014

VIEIRA, Paulo Jorge da Silva (2010) “A Importância da Comunicação Interpessoal na Cultura Empresarial”. Disponível em:

[https://ecom.amenworld.com/WebRoot/ce\\_pt/Shops/291128/MediaGallery/Sessao\\_3.pdf](https://ecom.amenworld.com/WebRoot/ce_pt/Shops/291128/MediaGallery/Sessao_3.pdf), consultado em 10.03.2014

WILLIAMS, Ray B. (2010) “What do Corporate Values Really Mean?”, in *Wired for Success. Psychology Today*. Disponível em: <http://www.psychologytoday.com/blog/wired-success/201002/what-do-corporate-values-really-mean>, consultado em 15.05.2014

### **Páginas Web**

#### **- Administradores**

[www.administradores.com.br/artigos/marketing/piramide-de-maslow-ainda-e-atual-ou-esta-ultrapassada/22644/](http://www.administradores.com.br/artigos/marketing/piramide-de-maslow-ainda-e-atual-ou-esta-ultrapassada/22644/), consultado em 15.04.2014

#### **- COPAM**

[www.copam.pt](http://www.copam.pt), consultado em 06.05.2014

#### **- DILOFAR**

[www.dilofar.pt](http://www.dilofar.pt), consultado em 06.05.2014

#### **- Dictionary Reference**

<http://dictionary.reference.com/browse/culture>, consultado em 07.04.2014

#### **- Económico, Crise Pressiona Empresas a Procurar Soluções**

Económico, [http://economico.sapo.pt/noticias/crise-pressiona-empresas-a-procurar-solucoes\\_165846.html](http://economico.sapo.pt/noticias/crise-pressiona-empresas-a-procurar-solucoes_165846.html), consultado em 14.04.2014

- **Instituto Ethos**, *Cultura e Valores para uma nova Economia*

[http://www3.ethos.org.br/conteudo/mobilizando-as-empresas-por-uma-sociedade-justa-e-sustentavel/cultura/#.Ux7Uuz9\\_uHF](http://www3.ethos.org.br/conteudo/mobilizando-as-empresas-por-uma-sociedade-justa-e-sustentavel/cultura/#.Ux7Uuz9_uHF), consultado em 09.03.2014

- **Instituto Nacional de Estatística**, *Evolução do Setor Empresarial em Portugal, 2004-2010*

[http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=143262137&PUBLICACOESmodo=2](http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=143262137&PUBLICACOESmodo=2), consultado em 21.04.2014

- Portal da Empresa,

[http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Criacao\\_Empresa/Sobre\\_as\\_PME/#{7A96037C-E5F1-476E-AFE8-02EC70E2819E}](http://www.portaldaempresa.pt/CVE/pt/Geral/faqs/Criacao_Empresa/Sobre_as_PME/#{7A96037C-E5F1-476E-AFE8-02EC70E2819E}), consultado em 08.04.2014

- Despachos Normativos nº 52/87, nº 38/88 e Aviso constante do DR nº 102/93, Série III

- **Racius**, *Estatísticas Sobre Empresas*

[www.racius.com/observatorio/2014/](http://www.racius.com/observatorio/2014/), consultado em 11.03.2014

- **Rádio Renascença**, *Desde a crise que não abriam tantas empresas em Portugal*

[http://rr.sapo.pt/informacao\\_detalhe.aspx?fid=25&](http://rr.sapo.pt/informacao_detalhe.aspx?fid=25&)